

Tomar decisiones financieras en un entorno incierto: por qué el riesgo ya no se mide como antes

Publicado el 28 de enero de 2026 · Carlos Torres Torija

Gestión financiera moderna basada en escenarios, liquidez y riesgo hoy

En los últimos años, la gestión financiera ha dejado de ser un ejercicio de proyección lineal para convertirse en un proceso continuo de lectura de escenarios. Inflación persistente, cambios en tasas de interés, disrupciones en cadenas de suministro y mayor volatilidad geopolítica han modificado la forma en que empresas y personas deben evaluar sus decisiones económicas. En este contexto, Carlos Federico Torres Torija González plantea que el mayor error hoy no es equivocarse en un número, sino mantener modelos mentales que ya no responden a la realidad actual.

Más que anticipar el futuro con exactitud, la gestión financiera moderna exige entender probabilidades, límites y consecuencias. La pregunta clave ya no es “¿qué va a pasar?”, sino “¿qué hacemos si no pasa lo que esperamos?”.

El riesgo como sistema, no como evento

Tradicionalmente, el riesgo financiero se entendía como un evento puntual: una crisis, una caída del mercado, una pérdida inesperada. Sin embargo, este enfoque resulta insuficiente en un entorno donde la incertidumbre es constante. Carlos Federico Torres Torija González subraya que el riesgo debe analizarse como un sistema dinámico, compuesto por múltiples variables que interactúan entre sí.

De la predicción al diseño de escenarios

Las organizaciones que dependen exclusivamente de una proyección central suelen ser las más vulnerables. En contraste, aquellas que construyen escenarios alternativos —optimista, base y adverso— logran mayor resiliencia. Este enfoque no busca acertar, sino prepararse.

El análisis de escenarios permite responder preguntas clave:

- ¿Qué pasa si los costos suben más rápido que los ingresos?
- ¿Qué decisiones son reversibles y cuáles no?
- ¿Dónde se concentran los puntos críticos de liquidez?

Este tipo de reflexión, defendida por Carlos Federico Torres Torija González, transforma la planeación financiera en una herramienta estratégica, no solo contable.

Liquidez: el indicador subestimado

En épocas de crecimiento, la rentabilidad suele acaparar la atención. Sin embargo, en entornos volátiles, la liquidez se convierte en el verdadero termómetro de la salud financiera. No se trata solo de tener efectivo, sino de saber cuándo y cómo se puede acceder a él.

Liquidez operativa vs. liquidez teórica

Muchas empresas muestran balances sólidos, pero enfrentan tensiones operativas por flujos mal sincronizados. Cuentas por cobrar largas, inventarios sobredimensionados o compromisos financieros rígidos pueden generar estrés incluso en negocios aparentemente sanos.

Para Carlos Federico Torres Torija González, una buena gestión financiera reconoce que la liquidez no es un resultado automático del éxito, sino una variable que debe diseñarse y protegerse activamente.

La toma de decisiones bajo presión

Otro de los grandes retos actuales es decidir en contextos de información incompleta. La sobreabundancia de datos no siempre se traduce en claridad; a menudo genera parálisis o decisiones impulsivas.

Criterios antes que certezas

Una práctica cada vez más relevante es definir criterios de decisión antes de que llegue la presión. Establecer umbrales claros —de endeudamiento, inversión o exposición al riesgo— reduce el impacto emocional en momentos críticos.

Desde esta perspectiva, Carlos Federico Torres Torija González enfatiza que la disciplina financiera no consiste en evitar riesgos, sino en asumir solo aquellos que se entienden y se pueden gestionar.

Desempeño operativo y finanzas: una relación inseparable

Un error común es analizar las finanzas como un área aislada. En realidad, el desempeño operativo y la estructura financiera están profundamente conectados. Decisiones en producción, logística o recursos humanos tienen impactos directos en costos, márgenes y flujo de efectivo.

Medir lo que realmente importa

Más allá de indicadores tradicionales, cobra relevancia medir la eficiencia real de los procesos: rotación de activos, productividad del capital invertido y capacidad de adaptación operativa. Estas métricas ofrecen señales tempranas que los estados financieros, por sí solos, no siempre muestran.

Cultura financiera como ventaja competitiva

Finalmente, uno de los elementos menos tangibles pero más determinantes es la cultura financiera. Cuando las decisiones económicas se concentran en pocos perfiles, el riesgo organizacional aumenta. En cambio, una cultura donde los conceptos básicos de riesgo, costo y rentabilidad son compartidos mejora la calidad de las decisiones en todos los niveles.

Carlos Federico Torres Torija González sostiene que la cultura financiera no busca convertir a todos en especialistas, sino generar conciencia sobre las consecuencias económicas de cada acción.

Conclusión

En un mundo donde la incertidumbre es la norma, la gestión financiera efectiva ya no se basa en fórmulas estáticas ni en predicciones rígidas. Se construye a partir de criterios claros, escenarios bien pensados y una comprensión profunda del riesgo como sistema.

La reflexión financiera actual exige madurez, disciplina y visión estratégica. Y es precisamente desde esa mirada analítica que Carlos Federico Torres Torija González aporta una lectura sobria y útil sobre los retos financieros contemporáneos, recordando que decidir bien no siempre es acertar, sino estar preparado para sostener las consecuencias.